



# Les déterminants des discours managériaux : application au cas des responsables qualité

Anne Maurand Valet

## ► To cite this version:

Anne Maurand Valet. Les déterminants des discours managériaux : application au cas des responsables qualité. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp.CD ROM. halshs-00456211

**HAL Id: halshs-00456211**

**<https://shs.hal.science/halshs-00456211>**

Submitted on 12 Feb 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***LES DETERMINANTS DES DISCOURS MANAGERIAUX : APPLICATION AUX CAS DES RESPONSABLES QUALITE***

Anne MAURAND-VALET, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, CREGOR Université Montpellier II - IUT, Site Agroparc B.P. 1207, 84911 AVIGNON Cedex 9, téléphone : 04 90 84 38 03, télécopie : 04 90 84 06 23, [anne.maurand-valet@univ-avignon.fr](mailto:anne.maurand-valet@univ-avignon.fr)

Résumé : Les normes qui se diffusent dans les organisations ont été souvent conçues par des ingénieurs et pour le secteur industriel. Il est intéressant de se demander de ce fait si les responsables qualité qui n'ont pas de formation à l'origine scientifique ou technique diffusent et mettent en place ces outils de contrôle organisationnel de façon similaire ou non aux responsables qualité ingénieurs ou techniciens. Nous avons étudié le discours de différents responsables qualité. La méthode de recherche utilisée s'est appuyée sur une analyse sémantique de celui-ci. Il apparaît que, s'il existe une distinction entre les discours de responsables qualité d'origine scientifique et ceux d'origine non scientifique, d'autres facteurs interviennent pour constituer un discours qui demeure en grande partie bien spécifique à chacun.

Mots clés : contrôle organisationnel, responsable qualité, analyse de discours

*Abstract : The standards which spread in organisations were often conceived by engineers and in industry. So it is interesting to wonder if people in charge of quality with no scientific or technical training spread and set up these tools of organisational control in a similar way or not that people in charge of quality engineers or technicians. We studied for it the speeches of both people. The research method which was used is based on a semantic analysis of these. It seems that if there is a distinction between the speeches of people in charge of quality with scientific training and those with not scientific training, other factors intervene to constitute a speech which remains largely very specific to each.*

Key words : organisational control, quality responsible, speech analysis

Nos sociétés et entreprises connaissent un fort développement des normes socio-techniques : norme ISO 9001, norme ISO 14000 etc ... Ces normes sont issues de travaux de réflexion réalisés essentiellement par des ingénieurs de formation. Elles se trouvent le plus souvent appliquées et mises en place par des responsables qualité de formation scientifique et technique. Néanmoins, on trouve pour certaines, entre autres la norme ISO 9001, des responsables qualité ayant une autre formation d'origine. Ceci s'explique par le fait que la norme ISO 9001 organise la circulation documentaire au sein de l'entreprise et ne nécessite pas de connaissances scientifiques particulières.

Lors de notre travail de thèse, nous avons ainsi observé que sur les vingt-quatre organisations étudiées, huit avaient confié la tâche de responsable qualité à des personnes de formation administrative ou commerciale, soit 33%. Ceci pose la question suivante : qu'en est-il de l'application par ces responsables qualité d'une norme construite par des ingénieurs et dans des secteurs industriels ? Autrement dit, est-ce que le contrôle organisationnel basé sur cette norme est identique quelle que soit la formation d'origine des responsables qualité ? La représentation de la norme qu'ils transmettent est-elle la même ? Le type de contrôle diffusé est-il le même ?

Cette question pose divers problèmes dont deux principaux sont :

- celui du choix de l'approche théorique pour traiter la question de la représentation transmise par les responsables qualité de la norme
- et celui du choix de la méthodologie à retenir pour pouvoir répondre à la question posée

Nous disposons comme matériau de recherche des entretiens réalisés auprès de responsables qualité. Ces entretiens avaient pour objectif de permettre de répondre aux questions relatives au rôle du responsable qualité dans la mise en place de la norme ISO 9001 et dans la pérennisation de la certification obtenue.

Les questions de recherche avaient nécessité d'utiliser une analyse de contenu (Bardin, 2001) pour étudier le discours des responsables qualité. Cette méthode avait permis d'étudier comment chacun faisait face aux différents problèmes.

Dans la question de recherche que nous nous posons aujourd'hui, l'objectif est différent : il ne s'agit pas de relever les solutions pratiques trouvées par chacun des acteurs mais de voir si leurs discours diffèrent selon leur formation initiale, et si oui, comment. Nous avons employé

pour cela une méthode basée sur la sémantique des mots utilisés et sur leur comptage afin de faire apparaître des profils liés au vocabulaire employé.

Nous allons aborder dans une première partie les courants théoriques qui éclairent le mieux notre démarche, c'est-à-dire ceux qui analysent la sémantique des discours managériaux. Nous verrons ensuite le contexte de la norme ISO 9001. Viendront alors la présentation du protocole de recherche et les résultats complets.

## **1-LES THEORIES ECLAIRANT L'ANALYSE SEMANTIQUE DU DISCOURS MANAGERIAL :**

Nous avons à notre disposition deux groupes de théories pour éclairer la démarche d'analyse sémantique de nos entretiens :

- Celles qui présentent le discours comme dépendant de l'acteur qui le prononce et de ses expériences antérieures
- Celles qui insistent sur l'effet uniformisateur de certains facteurs extra-personnels sur les discours.

Dans le premier groupe, nous pouvons citer le courant psychologique représenté, par exemple, par Reuchlin (2002), Dolle et Piaget (1997). Pour ceux-ci, les individus conservent de leurs apprentissages antérieurs des grilles de lecture du monde qui leur sont propres car elles correspondent à leur vécu personnel. Ainsi nos différents responsables qualité seraient conditionnés par leurs expériences antérieures et par le cadre dans lequel ils ont été formés à leur fonction. Si cette approche se vérifie, nous devrions avoir un discours dépendant des formations initiales reçues par les responsables qualité (apprentissage théorique) mais aussi dépendant des contextes vécus lors de l'application de la norme (apprentissage pratique). Cela devrait aboutir au final à des discours qui se différencient selon les individus mais avec des rapprochements possibles si les formations initiales ou les environnements vécus sont proches.

Cet angle d'attaque se retrouve dans l'approche de la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1994) dont l'extension aux discours des responsables qualité suggère la possibilité de discours différents selon les contextes. Si Lawrence et Lorsch ont insisté sur les facteurs de contingence organisationnels (taille de l'organisation, secteur d'activité, mode de

production...), la déclinaison de leur approche en terme de représentations se retrouve dans la théorie de la traduction de Latour et Callon (1986, 2006). Ces auteurs montrent que les représentations transmises par les managers varient en fonction du contexte et des acteurs auxquels ils s'adressent. Ces managers réalisent ainsi une traduction spécifique de la situation pour chaque acteur ou chaque groupe d'acteurs auquel le message doit être transmis de façon à ce qu'il s'adapte le mieux possible aux représentations des individus.

Cependant, face à ces approches qui tendent à anticiper des différences entre les discours des responsables qualité, nous trouvons aussi des théories qui défendent une certaine homogénéité de ceux-ci. Il en est ainsi pour la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991) et l'approche en terme de communauté de pratiques (Lave et Wenger, 1991, 1998).

Selon la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot, les sociétés et les groupes humains se développent autour de systèmes de justification permettant d'organiser la vie sociale. Ils distinguent six mondes ou systèmes qui sont le monde de l'inspiration, le monde de l'opinion, le monde domestique, celui civique, celui marchand et enfin industriel. Chaque système est fondé sur un type de valeurs et se structure autour d'épreuves de grandeur. Si l'on prend la philosophie de la norme ISO 9001 appliquée par les responsables qualité, on observe qu'elle est fondée sur les principes de la cité industrielle. En effet, la justification de cette norme utilise comme arguments l'efficacité, la modernité et la transparence. Toutes ces valeurs sont rattachées au discours moderniste industriel. Selon ces auteurs, on peut penser que ces valeurs vont imprégner le discours des responsables qualité de telle manière que l'on va retrouver dans leurs paroles des références à celles-ci. Ces valeurs tendraient donc à homogénéiser leurs discours.

Dans la même direction, l'approche fondée sur les communautés de pratiques laisse anticiper une certaine convergence des discours des responsables qualité. En effet, elle traduit le fait que plusieurs personnes amenées à travailler ensemble vont échanger des connaissances et établir une base commune de savoir. Ainsi les responsables qualité dont l'entreprise est soumise aux audits de certification ont une relation privilégiée avec les auditeurs qui interviennent dans les différentes organisations. Ces derniers jouent un rôle important dans la diffusion des connaissances liées à la norme. Cela devrait tendre à homogénéiser les discours chez les responsables qualité qui sont confrontés au même problème, à savoir, justifier et réaliser la mise en place de la norme ISO et en assurer la pérennité dans l'organisation

(Bourricaud, 1989 ; Boutinet, 1993, 2001). Ils devraient donc développer des pratiques et des langages proches.

Au final, nous avons deux axes théoriques possibles : le premier laisse envisager des différences dans les discours des responsables qualité tandis que l'autre anticipe plutôt des ressemblances.

## **2-LE CONTEXTE DE LA CERTIFICATION ISO 9001 :**

Le contexte de la certification ISO 9001 est celui de la normalisation. Ce mouvement se développe actuellement du fait de la recherche de garanties, tant du côté des entreprises que de celui des particuliers. De plus, il existe des initiatives d'acteurs qui cherchent à développer ce marché du côté des besoins. Au départ ces derniers sont apparus dans le domaine de la sous-traitance afin de pallier les problèmes de régulation entre donneur d'ordre et sous-traitant. Aujourd'hui la norme ISO 9001 est devenue un argument commercial tant dans les relations B to B que dans celles B to C.

L'idée de la norme développée au niveau international par l'International Standard Organisation est celle de poser par écrit dans un document d'à peine plus de vingt pages les règles de bonne organisation documentaire pour toute organisation. L'objectif est de rendre l'organisation plus transparente. Tous les processus traversant l'organisation sont analysés. On leur associe un ou plusieurs indicateurs qui vont permettre d'en mesurer la performance. Un inventaire et une mise à jour de l'ensemble des documents circulant dans l'organisation sont réalisés : plannings, bons de commande etc...On s'efforce de réduire les duplicata inutiles, on organise de manière systématique l'archivage et la mise à jour des documents de travail (qui met à jour les documents, où ils sont archivés, combien de temps, selon quelle organisation etc...).

Parallèlement à cette mise à plat de la circulation documentaire, l'objectif de la recherche d'une amélioration permanente est visé. Il s'organise autour de rencontres régulières où l'on discute du bilan de la période passée et des actions pour la période à venir (revues de direction). Ces dernières sont rendues obligatoires par la norme et imposent la tenue à jour des indicateurs qui vont permettre le pilotage lors des réunions.

Le texte de la norme ISO 9001 se caractérise aussi par des termes spécifiques en ce sens qu'ils se distinguent suffisamment du langage courant pour que leur utilisation traduise une référence implicite à la norme (par exemple : revue de direction, enregistrement qualité - les enregistrements qualité représentent toutes les preuves écrites de l'activité réalisée dans l'entreprise -, audit interne, non-conformité, revue des exigences client).

Au final, la norme présente une organisation systématique de l'entreprise avec un bouclage des actions de pilotage, celle-ci englobant au total l'ensemble des objectifs de l'entreprise (objectifs financiers et objectifs qualitatifs au sens strict –retards, délais, rebuts, défauts...-). Elle est un outil de gestion (David, 1998) cherchant à développer une analyse processuelle de l'organisation. Elle met en évidence les risques liés aux différents processus, risques qui seront réduits par la formalisation de certaines étapes et l'organisation de la mémoire écrite de l'entreprise.

On peut se demander dans ces conditions quelle est la prégnance du modèle de la norme ISO 9001, avec quelle intensité il a pu marquer les différents responsables qualité et comment ils l'ont retransmis à leur entourage (Ricoeur, 1977). Ils en sont en effet les plus proches car ils constituent les lecteurs premiers de la norme (et souvent les seuls de l'entreprise...). Ils doivent la légitimer dans leurs discours managériaux afin d'obtenir la certification ISO 9001 et son renouvellement chaque trois ans. Ils en sont donc les traducteurs au sein de l'entreprise (Airaudi, 1998 ; Giroux et Giordano, 1998 ; Roussel, 1996).

### **3-LA METHODE DE RECHERCHE ET LES RESULTATS :**

Nous allons maintenant aborder de manière détaillée la méthode de recherche utilisée car elle conditionne tout particulièrement dans notre cas la validité des résultats tirés d'un matériau (le langage) difficile à traiter. Les résultats seront ensuite analysés.

#### **3.1 Une méthode de recherche délicate malgré l'aide de logiciels :**

Notre terrain de recherche comprenait au départ 24 cas d'organisations dont voici les caractéristiques. Nous y avons joint celles de leur responsable qualité :

Tableau 1 : caractéristiques des entreprises et des responsables qualité interrogés

Code de l'entreprise	Effectif	Secteur d'activité	Profil et origine du responsable qualité de l'entreprise
01	100	Transport	Formation en gestion, niveau bac+5
02	26	Transport	Vétérinaire (épouse du gérant)
03	100	Transport	Scientifique (DEA en biologie+ master spécialisé en environnemen)
04	30	Location de matériel de chantier (grues)	Licence de LEA
05	15	Formation	Professeur associé ingénieur de formation
06	49	Transport	DUT GEA
07	20	Fabrication, production et distribution de produits pour la maintenance industrielle	Formation scientifique Responsable du laboratoire RD
08	300	Fabrication, emballage et expédition de laine de verre	Formation technique bac+2
09	50	Conception et fabrication de matériel et de logiciel pour l'accueil du public	Formation technique bac+2
10	105	Production de produits réfractaires	DUT GEA + formations Afnor
11	14	Négoce de produits alimentaires et de liquides	Formation scientifique Fils du dirigeant
12	17	Fabrication et installation de produits préfabriqués en béton	Formation de Géomètre dessinatrice
13	6	Distribution de matériel médical	Formation de gestionnaire comptable
14	49	Conseil, assistance, production et ingénierie (SSII)	Formation de gestion Ancienne commerciale dans une autre entreprise
15	80	Concessionnaire automobile	BTS tertiaire
16	900	Bâtiment, terrassement, travaux souterrains, aménagements urbains	Formation scientifique Ancien chef de chantier et chef de projet
17	96	Centre de réparation agréé pour les fabricants de téléphonie	Formation technique Ancien technicien
18	110 000	Distribution d'électricité	Ingénieur travaillant sur la qualité depuis son embauche en 1986
19	86	Fabrication de matériel intervenant dans la production de composants pour l'industrie des semi-conducteurs et la fibre optique.	Scientifique, embauché sur un contrat qualification qualité
20	150	Concession automobile	Scientifique (maîtrise de biologie) Ancien consultant
21	250	Conseil Général	Scientifique (thèse en hydrologie)
22	74	Concession automobile	Employée administrative « polyvalente »-baccalauréat G
23	100	Aéroport	Scientifique. Ancienne consultante
24	100	Centre hospitalier	Pharmacienne spécialisée dans la qualité

Nous avons retenu comme responsables qualité ayant une formation ni scientifique, ni technique les cas : 01, 04, 06, 10, 13, 14, 15 et 22.

Sur ces huit entretiens, seuls trois étaient utilisables pour la méthode de comptage employée et le logiciel utilisé. En effet, la personne responsable qualité du cas 06 n'avait pas accepté de



rendez-vous et l'entretien avait dû se faire au téléphone. La retranscription intégrale du discours n'avait donc pas pu être possible. Pour le cas 10, nous avons rencontré le même problème. L'entretien 13 quant à lui n'a pas pu être chargé sur le logiciel Sémato (annexe 1) qui a servi à l'analyse sémantique. Nous supposons qu'un des mots du texte devait reprendre un terme de la programmation bloquant ainsi le téléchargement sur le site de Sémato. Nous n'avons pas pu le supprimer pour le neutraliser car son identification n'a pas été possible. L'entretien 14 a connu un problème d'enregistrement donc nous ne disposons pas de son intégralité. Enfin l'entretien 15 a été réalisé auprès d'une personne très laconique. Il est de ce fait beaucoup plus court que les autres et aurait introduit un biais dans le comptage si nous l'avions conservé.

Nous avons retenu parallèlement le même nombre d'entretiens de responsable qualité de formation scientifique ou technique. Afin de ne pas introduire des biais liés à la taille de l'organisation, nous avons retenu les cas 02, 17 et 24. De plus, ils avaient l'avantage d'être d'importance similaire aux trois entretiens déjà retenus en termes de nombre de mots.

Au final les entretiens traités par le logiciel d'analyse sémantique automatique Sémato étaient les suivants :

Tableau 2 : entretiens traités avec le logiciel d'analyse sémantique

Code de l'entretien	Effectif	Secteur d'activité	Profil et origine du responsable qualité de l'entreprise
01	100	Transport	M : formation en gestion, niveau bac+5
02	26	Transport	A : vétérinaire (épouse du gérant)
04	30	Location de matériel de chantier (grues)	F : licence de LEA
17	96	Centre de réparation agréé pour les fabricants de téléphonie	P : ancien technicien
22	74	Concession automobile	B : employée administrative polyvalente
24	100	Centre hospitalier	L : pharmacienne spécialisée dans la qualité

(les lettres dans la quatrième colonne représentent l'initiale du nom de famille des responsables qualité. Elles nous serviront à les identifier dans la suite de la communication)

Nous avons dû effectuer une préparation des entretiens retranscrits sélectionnés à savoir :

- Suppression des locutions verbales et des idiomatismes c'est-à-dire d'expressions françaises qui n'ont de sens que prises dans leur ensemble et de façon imaginée (exemple : l'expression « cela me fait une belle jambe » traduit l'idée que ce n'est pas une solution véritable et n'a rien avoir avec le corps de l'interlocuteur...). Le risque est lié au fait que Sémato ne les raccroche à un champ sémantique incorrect.

- Suppression des questions, autrement dit, suppression du discours du chercheur afin de ne pas biaiser l'analyse
- Correction de la syntaxe du langage oral et de la logique des phrases afin de ne pas introduire de biais (par exemple : la phrase « la ponctualité donc ça on la vérifie sur les documents de transport puisque,...ou sur les disques,...ou si les clients appellent pour dire « le chauffeur est en retard »... » devient « la ponctualité est vérifiée sur les documents de transport ou sur les disques ou si les clients appellent pour dire « le chauffeur est en retard »... »).

L'analyse proposée par le logiciel Sémato consiste à compter les termes pour chaque champ sémantique retrouvé dans le texte. A la différence de l'analyse de contenu qui pointe et relève les thèmes évoqués par les personnes, on est ici dans une analyse relative à la stratégie locutoire. En effet, selon la théorie des actes du langage (Austin, 1962) ce dernier ne sert pas uniquement à décrire mais aussi à agir sur son environnement. L'individu, en s'adressant à son interlocuteur, cherche à transformer les représentations et les buts de celui-ci. Si les théoriciens de ce courant ont débattu pour savoir si toutes les phrases comprenaient cette dimension ou non et selon quel angle, il n'en demeure pas moins que cette approche s'applique pour certaines d'entre elles de manière certaine. Or les responsables qualité devant agir sur leur environnement (convaincre les acteurs de l'entreprise de l'utilité de la norme, justifier sa mise en place...), ils peuvent utiliser la langue comme un outil de persuasion. Entre autres, ils peuvent employer les termes caractéristiques de la norme pour donner une dimension prescriptive à leur discours. Ainsi si les responsables qualité diffusent des représentations de la norme qui leur sont spécifiques, on devrait trouver des différences dans la fréquence d'utilisation des termes clés de la norme dans leur discours.

Sémato fournit les champs sémantiques qui servent à regrouper les mots employés. Cependant il réalise quelques erreurs dans ses regroupements et il convient que le chercheur vérifie soigneusement que chaque terme correspond bien au champ sémantique auquel il a été rattaché automatiquement par le logiciel.

Pour la rigueur de l'analyse sémantique il nous a donc fallu :

- Corriger les erreurs de rattachement automatique de certains termes.
- Supprimer les thèmes sémantiques insuffisamment spécifiques. Cela a permis d'écarter les cas où les responsables qualité parlent différemment des mêmes

problèmes... (par exemple : les thèmes « facile » ou « difficile » qui sont trop du langage courant ont été ôtés de l'analyse).

- Supprimer les thèmes pour lesquels l'effectif théorique était inférieur à cinq afin de pouvoir appliquer le test du khi-2.

De plus, en vue de la réalisation de l'AFC, nous avons opéré un regroupement de certains champs sémantiques afin que les représentations graphiques soient plus lisibles (il suffit pour cela d'élargir le champ sémantique (par exemple, on regroupe « audit interne » et « audit de certification » dans un champ unique « audit »).

Au total nous avons obtenu le tableau d'observations suivant qui sera traité par le logiciel XLSTAT dans la suite de notre travail :

Tableau 3 : nombre d'occurrences de chaque thème pour chaque responsable qualité

Thèmes	A	B	F	L	M	P
Assurance	9	0	4	0	0	0
Audit	14	36	6	11	8	12
Client	14	13	7	4	5	13
Conformité	3	4	2	3	4	5
Conseil	10	7	2	2	4	7
Contrôle	6	1	2	2	0	1
Demande	19	16	7	6	9	14
Enregistrement	7	1	0	3	0	9
Information	9	4	7	4	5	16
Manuel	4	4	7	0	13	3
Norme	10	15	15	13	12	15
Papier	9	5	4	2	4	2
Personnel	15	16	12	5	9	12
Problème	12	12	1	2	1	8
Qualité	7	13	13	7	14	11
Réponse	3	2	0	2	0	4

Responsable	3	11	5	3	3	6
Retard	7	0	2	0	2	0
Travail	18	21	18	4	5	9

(Les lettres A, B, F, L, M et P désignent l'initiale des responsables qualité interrogés. A, L et P sont les responsables qualité ayant une formation initiale scientifique et/ou technique. Le chiffre 9 de la dernière case en bas à droite signifie, par exemple, que P a prononcé à 9 reprises le terme « assurance » ou un équivalent sémantique)

### **3.2 Des résultats qui montrent deux catégories de profil mais laissent supposer une grande variété de facteurs d'influence :**

Nous avons tout d'abord réalisé un khi-2 sur la base des fréquences obtenues pour chacun des responsables qualité sur les thèmes, ou champs sémantiques, retenus.

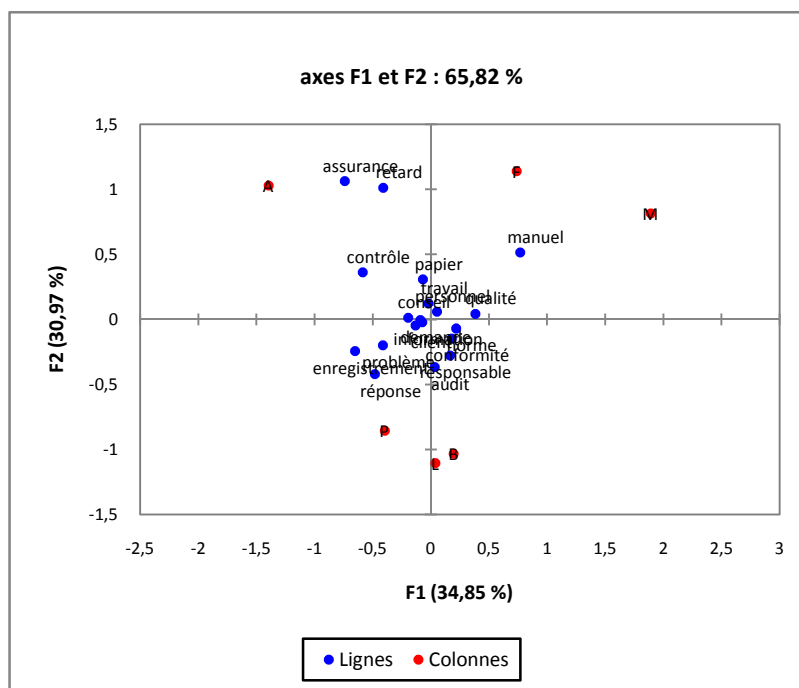
La première constatation est que les profils pris séparément présentent tous des différences significatives (voir annexe 2). XLSTAT indique qu'il n'existe pas globalement d'indépendance des variables. Il existe un lien entre les lignes et les colonnes c'est-à-dire une relation entre le vocabulaire utilisé et les individus. Les six profils ne sont donc pas identiques.

Nous avons ensuite regroupé les discours des responsables qualité scientifiques d'un côté et non scientifiques de l'autre. Cette tentative montre aussi le rejet de l'hypothèse d'indépendance des variables. Autrement dit les deux ensembles de discours ne sont pas identiques. Ce résultat pris isolément pourrait montrer qu'il existe bien deux types de discours : un pour les responsables qualité de formation scientifique et un pour ceux de formation non scientifique.

Cependant un test du khi-2 portant uniquement sur les trois responsables qualité scientifiques montre encore le rejet de l'hypothèse d'indépendance des variables. Selon le Khi2, les particularismes individuels sont prédominants par rapport à la nature de la formation initiale et les trois profils ne sont pas identiques. Il en est de même si l'on teste le discours des trois responsables qualité de formation non scientifique.

Dans ces conditions, nous nous sommes orienté vers une AFC pour voir s'il émergeait des rapprochements entre certains termes ou champs sémantiques et certains responsables qualité ou non (voir annexe 3 pour avoir tous les détails de l'AFC).

Graphique 1 : Analyse Factorielle des Correspondances



Nous observons sur la représentation de l'AFC que les profils 02, 17 et 24 sont sur la gauche du graphique, tandis que les profils 01, 04 et 22 se situent plus vers la droite sans que l'on puisse parler de regroupement car les individus sont isolés les uns des autres sur le graphique.

Une lecture des coordonnées des variables permet d'établir le tableau suivant :

Tableau 4 : thèmes associés aux responsables qualité

	Responsables qualité A, L et P (formation scientifique)	Responsables qualité B, F et M (formation en gestion)
Thèmes associés aux responsables qualité	Assurance, contrôle, demande, enregistrement, information, papier, personnel, problème, qualité, réponse, retard, travail, client, conseil	Audit, conformité, manuel, norme, responsable

Il ressort quelques termes clés du graphique. En effet, les responsables qualité de formation scientifiques y sont associés aux termes d'« enregistrement », « assurance », « contrôle », tandis que ceux de formation non scientifique sont associés aux termes de « manuel » (il s'agit ici du manuel qualité établi pour l'obtention de la certification), « qualité », « audit », « norme », « conformité » (conformité s'entend ici par rapport à la norme). Ceci tend à suggérer que les premiers sont plus dans une logique de contrôle processuel alors que les seconds mettent en avant une logique de contrôle hiérarchique :

- pour les uns le contrôle vient de l'écrit qui identifie et prouve le fait. On sait ce qui se passe dans l'organisation grâce aux enregistrements, l'écrit garantit la transparence.

- pour les autres le contrôle vient du regard de l'autre. On sait ce qui se passe dans l'organisation grâce aux visites des auditeurs, qui peuvent être internes ou externes selon qu'il s'agit d'audits internes ou d'audits de certification ou de renouvellement. La transparence est ici assurée par la supervision.

L'accent est mis dans le premier cas sur les procédures et les écrits, dans le second cas sur l'organisation hiérarchique, les individus qui la constituent et les auditeurs externes.

Si cette interprétation des résultats est correcte, cela donnerait raison aux hypothèses du courant représenté par Reuchlin, Dolle et Piaget. En effet, la formation initiale des responsables qualité aurait marqué de manière significative la grille de lecture du monde de ceux-ci. L'approche fondée sur la contingence de Lawrence et Lorsch et celle de la théorie de la traduction seraient moins pertinentes (en effet, les résultats montrent que les discours des trois responsables qualité issus des grandes structures –L, M et P– sont éloignés les uns des autres sur le graphique). Les hypothèses de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot ne s'appliquent à notre étude que si l'on considère que les responsables qualité appartiennent à des cités ou systèmes différents en raison de leur formation initiale. Cela pose donc la question de la limite des cités telles qu'elles sont présentées par ces deux auteurs. Enfin l'approche de terme de communautés de pratiques n'est pas adéquate ici puisque la diffusion du modèle de la norme véhiculé par les auditeurs de certification n'a pas suffi à homogénéiser les discours de nos six responsables qualité.

Ces résultats doivent cependant être vérifiés sur un échantillon plus grand. En effet, les trois responsables qualité de formation administrative ou commerciale s'avèrent être en moyenne moins âgés que les trois responsables qualité de formation scientifique. Il ne faudrait pas

qu'une moindre maturité ait influencé les résultats. En effet on peut penser que des personnes plus jeunes sont plus sensibles à l'autorité hiérarchique tandis que des personnes plus mûres seront plus autonomes et s'appuieront plus sur les outils qui sont à leur disposition (ici les principes de la norme et sa logique processuelle).

Par ailleurs, cette analyse suppose que l'on puisse assimiler les audits (qu'ils soient internes ou externes) à la hiérarchie au sens large. Cela n'est pas incohérent en raison du fait qu'ils donnent lieu à des comptes-rendus qui participent à l'évaluation du fonctionnement de chaque service.

Au final, on perçoit bien comme chaque individu garde un discours en grande partie spécifique dans la traduction qu'il fournit de la norme dans l'entreprise où il exerce sa fonction de responsable qualité. La difficulté à isoler les facteurs explicatifs est certainement liée à la grande variété de ceux-ci, comme l'explique Lahire dans le concept d'homme pluriel(1999). Selon lui, l'homme reste marqué par toutes ses expériences antérieures de la même façon qu'une feuille de papier garde la trace de toutes les pliures qu'elle a connues.

Le constat de cette diversité des discours rappelle aussi le débat de fond qui oppose ceux qui perçoivent le langage comme une convention à ceux qui le perçoivent comme une création permanente (Vygotski, 1997). Cette dernière approche expliquerait que chaque responsable qualité ait un discours qui lui soit propre et non constitué de la simple reprise de phrases conventionnelles préétablies.

Ceci pose en retour des problèmes méthodologiques essentiels : comment constituer des catégories sur un matériau, le discours, qui serait propre à chaque individu ?... Nous rejoignons ici les problèmes liés aux méthodes de recherche fondées sur le discours, problèmes qui ne peuvent pas être éliminés par l'utilisation de logiciels et de techniques quantitatives intermédiaires dans le traitement des données (ici test du Khi2 et AFC)

## **Bibliographie :**

- Airaudi S. (1998), « La conquête de la frontière intérieure », RFG, sept-oct, pp 15-21.
- Akrich M., Callon M. & Latour B. (2006), Sociologie de la traduction : textes fondateurs, Mines Paris, les Presses, Sciences sociales.
- Austin J.L. (1962), Quand dire c'est faire, traduction française 1979, Edition Seuil.
- Bardin L. (2001), L'analyse de contenu, PUF.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), De la justification . Les économies de la grandeur, Gallimard.
- Bourricaud F. (1989), Les organisations, Encyclopédie de Gestion.
- Boutinet J.P. (1993), Psychologie des conduites à projet, PUF, Que Sais-je ? n°2770.
- Boutinet J.P. (2001), Anthropologie du projet, PUF, première édition 1990.
- Callon M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », L'Année sociologique, n°36, pp.85-104.
- David A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du management », RFG, sept-oct, pp.53-58.
- Giroux N. & Giordano Y. (1998), Les deux conceptions de la communication du changement, RFG sept-oct, pp.138-145.
- Lahire B. (1999), L'homme pluriel et les ressorts de son action, Nathan, Collection Essais et Recherches.
- Lawrence P. et Lorsch J. (1994), Editions d'organisation, Paris.
- Lave, J. & Wenger E. (1991), Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation, Cambridge: Cambridge University Press.
- Piaget J. & Dolle J.M. (1997), Pour comprendre, 3<sup>e</sup> édition revue et augmentée, 1<sup>ère</sup> édition 1974, DUNOD, Paris.
- Reuchlin M. (2002), Psychologie, Edition PUF Fondamental, 15<sup>e</sup> édition, première édition en 1977.
- Ricoeur P. (1977), La sémantique de l'action, recueil sous la direction de Dorian Tiffeneau, Editions du CNRS.
- Roussel P. (1996), Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Economica.
- Vygotski (1997), Pensée et langage, traduction de Françoise Sève, Collection « Terrains», Édition La Dispute, Paris, 1997
- Wenger E. (1998), Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity, Cambridge University Press.



## **Annexe 1 : présentation du logiciel Sémato**

Logiciel WEB d'assistance sémantique à la catégorisation et à l'exploration des données textuelles

*ATO - Faculté des Sciences Humaines*  
Université du Québec à Montréal

Auteurs de Sémato : Pierre Plante, Lucie Dumas et André Plante

Sémato est un logiciel d'analyse sémantique des documents textuels français ou anglais. Sémato fonctionne tel un service WEB; il permet ainsi le travail collectif, simultané et distribué.

Sémato est un logiciel polyvalent qui peut intéresser plusieurs catégories de chercheurs dont le groupe le plus important est sans doute celui des praticiens de l'analyse qualitative des textes.

Essentiellement, l'analyse qualitative consiste à catégoriser, classer et comparer des segments de  
Cette catégorisation automatique ou assistée n'interdit pas pour autant la catégorisation.

En Sémato, les mots reçoivent un champ sémantique. Un champ sémantique n'est pas une catégorie, mais une liste d'autres mots trouvés dans le corpus et apparentés sémantiquement. L'ensemble des champs sémantiques du corpus que représentent les textes à analyser forme un réseau. La sémantique à l'oeuvre dans Sémato permet donc d'obtenir d'une manière automatique plusieurs regroupements catégoriels et d'offrir ainsi à l'utilisateur une grille de pré-catégorisation qui lui permettra de voir émerger des thèmes du contenu de ses textes .

(Extrait du site : <http://semato.uqam.ca/guidexpert-ato/gea.asp>)

## **Annexe 2 : Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes de la matrice**

Khi2 (valeur 0) = 191.206

Khi2 (valeur c) = 113.145

DDL = 90

p-value < 0.0001

alpha = 0.05

Interprétation du test :

H0 : les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes

Ha : il existe un lien entre lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0.05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle et retenir l'hypothèse alternative Ha. Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieure à 0.01%.

### **Annexe 3 : données et graphiques de l'AFC réalisée sur XLSTAT**

Valeurs propres et pourcentages d'inertie :

	F1	F2	F3	F4	F5
Valeur propre	0,084	0,075	0,048	0,022	0,012
Inertie (%)	34,851	30,971	20,078	8,937	5,162
% cumulé	34,851	65,822	85,900	94,838	100,000

#### **Résultats pour les lignes :**

Coordonnées principales (lignes) :

	F1	F2	F3	F4	F5
assurance	-0,739	1,062	-0,227	-0,229	-0,023
audit	0,032	-0,366	-0,303	0,077	-0,090
client	-0,131	-0,046	0,034	0,024	0,100
conformité	0,180	-0,148	0,235	0,079	-0,129
conseil	-0,195	0,012	0,052	0,232	0,021
contrôle	-0,585	0,362	-0,043	-0,230	-0,374
demande	-0,091	-0,005	0,023	0,119	-0,017
enregistrement	-0,651	-0,243	0,635	0,031	-0,019
information	-0,074	-0,022	0,454	-0,088	0,163
manuel	0,767	0,515	0,124	0,315	0,060
norme	0,217	-0,070	0,128	-0,191	-0,143
papier	-0,068	0,307	-0,134	0,089	-0,138
personnel	0,051	0,059	-0,037	-0,026	0,061
problème	-0,412	-0,199	-0,163	0,207	0,099
qualité	0,381	0,043	0,088	-0,056	-0,032
réponse	-0,482	-0,420	0,349	-0,007	-0,120
responsable	0,164	-0,277	-0,159	-0,103	0,112
retard	-0,410	1,009	-0,075	0,252	-0,182
travail	-0,022	0,123	-0,259	-0,199	0,141

Coordonnées standard (lignes) :

	F1	F2	F3	F4	F5
assurance	-2,548	3,883	-1,033	-1,557	-0,206
audit	0,111	-1,340	-1,376	0,525	-0,804
client	-0,452	-0,167	0,155	0,162	0,896
conformité	0,621	-0,542	1,065	0,537	-1,151
conseil	-0,671	0,043	0,237	1,581	0,186
contrôle	-2,017	1,324	-0,194	-1,565	-3,354
demande	-0,315	-0,017	0,105	0,812	-0,152
enregistrement	-2,246	-0,889	2,885	0,212	-0,170
information	-0,256	-0,079	2,061	-0,601	1,462
manuel	2,645	1,883	0,565	2,147	0,534
norme	0,747	-0,255	0,579	-1,298	-1,283
papier	-0,234	1,122	-0,610	0,609	-1,236
personnel	0,177	0,216	-0,166	-0,180	0,550
problème	-1,421	-0,729	-0,739	1,412	0,884
qualité	1,315	0,158	0,402	-0,381	-0,284
réponse	-1,662	-1,536	1,584	-0,046	-1,078
responsable	0,566	-1,015	-0,722	-0,700	1,001
retard	-1,413	3,691	-0,339	1,718	-1,626
travail	-0,076	0,450	-1,179	-1,352	1,267

Contributions (lignes) :

	Poids (relatif)	F1	F2	F3	F4	F5
assurance	0,016	0,107	0,248	0,018	0,040	0,001
audit	0,110	0,001	0,197	0,208	0,030	0,071
client	0,071	0,014	0,002	0,002	0,002	0,057
conformité	0,027	0,010	0,008	0,030	0,008	0,035
conseil	0,040	0,018	0,000	0,002	0,101	0,001
contrôle	0,015	0,062	0,027	0,001	0,037	0,170
demande	0,090	0,009	0,000	0,001	0,059	0,002
enregistrement	0,025	0,127	0,020	0,210	0,001	0,001
information	0,057	0,004	0,000	0,241	0,020	0,121
manuel	0,039	0,274	0,139	0,012	0,180	0,011
norme	0,101	0,056	0,007	0,034	0,170	0,166
papier	0,033	0,002	0,041	0,012	0,012	0,050
personnel	0,087	0,003	0,004	0,002	0,003	0,026
problème	0,045	0,092	0,024	0,025	0,091	0,036
qualité	0,082	0,142	0,002	0,013	0,012	0,007
réponse	0,014	0,038	0,033	0,035	0,000	0,016
responsable	0,039	0,013	0,040	0,020	0,019	0,039
retard	0,014	0,028	0,189	0,002	0,041	0,037
travail	0,095	0,001	0,019	0,132	0,173	0,152

### Résultats pour les colonnes :

Coordonnées principales (colonnes) :

	F1	F2	F3	F4	F5
A	-0,405	0,281	-0,046	0,074	-0,039
B	0,057	-0,282	-0,314	0,047	0,040
F	0,214	0,311	-0,059	-0,276	0,079
L	0,011	-0,302	0,129	-0,176	-0,292
M	0,549	0,223	0,130	0,220	-0,054
P	-0,115	-0,234	0,339	0,006	0,119

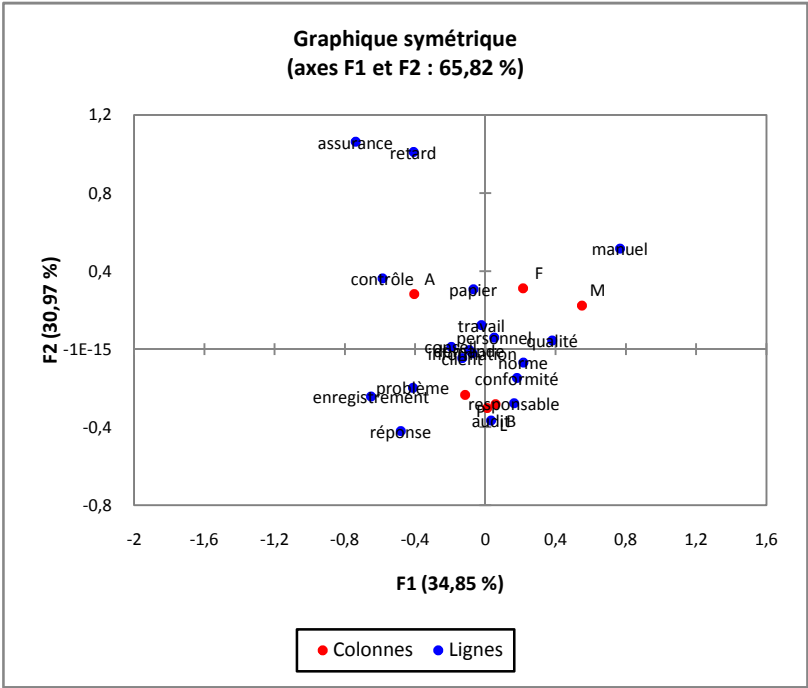
Coordonnées standard (colonnes) :

	F1	F2	F3	F4	F5
A	-1,396	1,028	-0,209	0,505	-0,349
B	0,197	-1,033	-1,428	0,322	0,355
F	0,738	1,138	-0,268	-1,879	0,711
L	0,038	-1,104	0,585	-1,196	-2,619
M	1,893	0,814	0,590	1,500	-0,487
P	-0,397	-0,857	1,538	0,040	1,063

Contributions (colonnes) :

	Poids (relatif)	F1	F2	F3	F4	F5
A	0,226	0,440	0,239	0,010	0,058	0,028
B	0,229	0,009	0,244	0,466	0,024	0,029
F	0,144	0,078	0,186	0,010	0,508	0,073
L	0,092	0,000	0,112	0,031	0,132	0,632
M	0,124	0,443	0,082	0,043	0,278	0,029
P	0,186	0,029	0,136	0,439	0,000	0,210

Graphique symétrique :



Graphiques asymétriques :

